



► Effectifs ID

- 153** personnes travaillent à ID dont :
- 17** personnes au siège
- 19** personnes expatriées sur le terrain
- 117** personnes en contrat local sur le terrain dont
- 93** personnes employées par nos partenaires sur le terrain (partenaires financés par ID)

Chers amis d'ID

Les équipes d'Initiative Développement sur le terrain sont très majoritairement locales, l'idée n'étant pas de substituer des expatriés aux ressources humaines locales ; nous restons toutefois pragmatiques quant à la nécessité ou non de recruter des expatriés. Cette décision se prend sur la base de critères objectifs : disponibilité des compétences sur place, capacité à encadrer en particulier. Lorsqu'il y a nécessité de faire appel à des expatriés, ils ne sont d'ailleurs pas destinés à rester.

ID compte au total 153 salariés, dont 136 travaillent sur le terrain ; parmi ceux-ci, 117 sont des nationaux des pays dans lesquels ils travaillent, les autres, soit 19 seulement, sont des expatriés. Ces chiffres illustrent parfaitement la vision d'INITIATIVE DEVELOPPEMENT portée par son projet associatif, qui dit l'engagement de notre association pour l'autonomie des communautés et des personnes, en favorisant l'émergence ou le renforcement d'acteurs locaux.

Sur le terrain, il y a les postes/fonctions-support, ceux qui permettent aux activités de fonctionner : comptable, assistant administratif, logisticien, chauffeur, gardien..., et puis il y a tous les postes opérationnels, ceux qui interviennent dans notre cœur d'activités, la gestion

de projets de développement : des postes d'encadrement, d'organisation, de coordination, tels que responsable de programme, coordinateur de volet d'activités et des postes qui sont dans la réalisation des activités (animateurs, formateurs, techniciens...) ; avec le développement des projets portant sur la structuration de filières autonomes (les foyers économes en particulier), nous avons vu émerger de nouvelles fonctions : gestionnaire qualité, chargé de promotion/marketing, chargé de ventes...

Parmi tous ces postes, ceux d'animateurs sont peut-être ceux qui illustrent le mieux ce que signifie l'engagement d'ID : on en parle peu, ils sont rarement mis en scène lors des grandes crises humanitaires ou lors des reportages sur des actions de développement et pourtant, ils sont des éléments essentiels de nos actions, de nos stratégies, de notre vision. Ce sont eux, en effet, qui sont les premiers au contact des communautés avec qui nous travaillons ; c'est le plus souvent l'un d'entre eux qui est en première ligne sur les besoins, sur les demandes des bénéficiaires.

En bout de chaîne de notre projet associatif et de nos stratégies décidées par les équipes, les animateurs sont les personnes qui donnent un sens concret à ce que nous tentons de mettre en place sur le terrain ; ils ont à rassembler, organiser, parlementer, former, animer, convaincre, négocier, décider. Ce sont eux qui font l'image de

l'association auprès des bénéficiaires, des institutions, l'ensemble des acteurs locaux si essentiel dans nos actions. Leur parole joue un rôle essentiel dans l'amélioration de nos actions : leur connaissance du contexte, leur approche des communautés, leur maîtrise de la question culturelle sont des éléments-clés dans le succès de nos actions. Et, dans le même temps, leur statut reste fragile, leur emploi précaire, car il dépend des financements obtenus pour le programme sur lequel ils travaillent.

Au sein d'ID, nous avons décidé de prendre davantage en compte et de valoriser le statut de l'animateur par des contrats que l'on essaie de prolonger sur plusieurs projets, des statuts qui peuvent évoluer vers des postes incluant plus de responsabilités (assistant programme puis responsable de programme) et une implication totale dans la vie des équipes d'ID.

Je voulais donc profiter de cette Lettre qui parle des personnes qui œuvrent pour ID sur le terrain, pour rendre un hommage particulier à nos personnels nationaux pour leur travail, leur engagement, leur motivation, leur volonté permanente d'améliorer la société dans laquelle ils sont eux-mêmes acteurs.

Merci à eux... et bonne lecture à vous.

Benoît-Xavier Loridon,
Directeur d'ID



Entretien avec Jeanne Rouy, responsable des Ressources Humaines (RH)

► ID emploie-t-elle beaucoup d'expatriés sur le terrain ?

Comme mentionné dans son projet associatif, ID s'engage pour l'autonomie des communautés et des personnes, en favorisant l'émergence ou le renforcement d'acteurs locaux et n'envoie des expatriés sur le terrain que dans les cas où les ressources humaines recherchées ne sont pas disponibles sur place : on fait alors appel à des expatriés, le temps que les connaissances requises soient transmises à des salariés locaux.

Aujourd'hui, sur 136 salariés d'ID sur le terrain, il n'y a que 19 expatriés, dont une partie, d'ailleurs, est issue d'autres pays d'intervention d'ID et dont le niveau de connaissances est à même de répondre aux besoins.

Les quatre cinquièmes (soit 117 sur 136) des postes salariés sur le terrain sont des contrats locaux, ce qui est répond parfaitement aux engagements de l'Association.

► Quel est le rôle du service des Ressources Humaines (RH) du siège d'ID, dans le processus des recrutements de personnels « terrain » ?

Les contrats des salariés locaux sont gérés localement et nous n'intervenons qu'indirectement, à travers :

> la définition des règles de gestion des ressources humaines (GRH) applicables à tous les salariés : sécurité, recrutement, suivi ...

> un rôle d'appui, de support auprès des directeurs pays et des responsables de programme dans la gestion d'équipes.

Par contre, nous intervenons en direct pour le recrutement des directeurs pays et, en lien avec ceux-ci, pour le recrutement des responsables de programme (RP) et des expatriés. Notre rôle est de garantir la qualité du processus et de nous assurer que les directeurs pays ont toutes les clefs au moment de valider un recrutement.

► En parallèle, vous travaillez à l'élaboration d'un document définissant les bases d'une politique des Ressources Humaines, commune à toutes les équipes terrain ?

Il s'agit d'assurer une cohérence et une équité dans la gestion des salariés d'ID. Affirmer des principes communs, une politique de gestion des ressources humaines, cela contribue à renforcer notre identité, la cohésion des équipes.

Nous travaillons donc avec les directeurs pays à l'élaboration d'un cadre RH applicable à l'ensemble des équipes d'ID : un socle comprenant des principes, des méthodes, des outils, ayant vocation à être appliqués à l'ensemble des salariés d'ID, quels que soient le pays et le programme pour lequel ils travaillent.

Concrètement, nous travaillons actuellement sur un outil de classification des postes pour définir les rémunérations des salariés des programmes, sur un processus de recrutement et d'intégration des salariés, sur un contrat-type ainsi que sur des outils de suivi-évaluation... Tous ces outils doivent participer à améliorer la transparence et l'équité. Ce travail donne aussi l'occasion de clarifier les responsabilités de chacun. L'objectif, c'est qu'en Juin 2017, un cadre de gestion des ressources humaines locales soit posé et décliné au niveau des pays.

► Y a-t-il des spécificités selon les pays ?

Bien sûr ! Des spécificités au niveau de la législation, des usages, des contextes... Par exemple, il n'est pas possible d'intervenir, au niveau de l'association, sur les montants des salaires : chaque pays a un marché du travail différent, des contraintes différentes ; ce sont donc les directeurs pays qui, grâce à leur connaissance du pays, vont être à même de définir une grille de salaire adaptée.

► Y a-t-il des spécificités selon les pays ?

La formation se fait essentiellement sous la forme de transfert de compétences, au quotidien, par les managers soucieux de responsabiliser, de former. C'est une part importante de leur travail ; c'est ce qui constitue la richesse de ces missions, mais aussi leur difficulté, l'enjeu, c'est de mieux armer nos responsables de programme pour valoriser ce travail, que les équipes soient plus conscientes de cela et que cette démarche s'étende aux fonctions d'encadrement intermédiaires : les coordinateurs, les responsables techniques...

La progression interne, lorsqu'elle fonctionne, est très valorisante pour les managers qui ont accompagné, permis cette évolution, et je dirais que, pour ID dans son ensemble, c'est un vrai travail d'équipe. Toutefois, il est essentiel de rester là aussi pragmatique et réaliste : les opportunités d'évolution que nous avons à proposer sont limitées, compte tenu de notre taille. Aussi la progression d'un collaborateur passe parfois par l'extérieur.

Enfin, pour ID, si recruter en interne est une sécurité, un gage de qualité, notre capacité à intégrer de nouvelles manières de voir et de faire se nourrit grâce aux recrutements externes. Bref, c'est un savant équilibre entre identité et différence qui fait que nous sommes vivants.

Entretien avec

Rosine Goma Biene, chargée de marketing, programme « foyers à cuisson économe »

► De quelle façon te formes-tu ?

En tant que chargée du marketing, je dois gérer une équipe de 3 agents de vente ; la gestion d'une équipe est la tâche que je connais le moins, même si j'ai suivi une formation sur cela avant de travailler pour ID. Mais je suis en train de me perfectionner, d'acquérir des outils de GRH au contact de la responsable de programme et de la directrice pays. De même, pour le suivi de l'activité, j'ai à concevoir des outils, des indicateurs, établir des statistiques. J'ai toujours un retour de la part de la RP, de la DP ; cela me pousse à retravailler, à revoir mon travail sur la base de leurs conseils, à aller plus loin. **Cet appui régulier, c'est une école qui ne dit pas son nom.**



Entretien avec Sylvaine Oudin, directrice pays

► Comment se déroulent les recrutements de personnels locaux pour ID, ici, au Tchad ?

Au Tchad, seuls les responsables de programme effectuent des recrutements ; je les appuie dans cette tâche aux différents stades :

- > définition de la fiche de poste,
- > rédaction de l'avis de recrutement,
- > appui à la diffusion,
- > aide au positionnement sur la grille,
- > appui/respect du processus de recrutement (un document élaboré ensemble avec la DRH du Siège qui cadre les responsabilités de chacun dans le processus de recrutement ; cela permet d'harmoniser les pratiques et d'assurer une égalité de traitement quelle que soit la personne recrutant),
- > aide au processus de recrutement à proprement parler (test, grille d'entretien...)

Malgré cela, on a encore des pratiques différentes de la part des responsables de programme, en matière de recrutement et de suivi des équipes ; les responsables de programme n'ont pas tous d'expérience en matière de recrutement, c'est pourquoi **le document de politique RH sera pour moi une aide majeure pour harmoniser les pratiques, en fixant un cadre et en proposant des outils.**

► Comment se passe la formation de ton équipe ?

Cela prend des formes différentes ; cela se fait essentiellement :

- > au cours des réunions de coordination, je prends un thème de travail sur lequel on va échanger par exemple sur la capitalisation, sur le reporting ou l'évaluation des équipes locales,
- > à l'occasion de points RH avec les RP, instaurés à la suite de la dernière mission de Jeanne Rouy, la responsable RH : en fonction de l'« actualité » des programmes (renouvellement des contrats, préparation des entretiens d'évaluation, animation de l'équipe...),
- > avec remise de documents sur une thématique précise.

Au delà, **les responsables de programme expriment leurs besoins en formation et accompagnement au moment des entretiens RH** mais il ne m'est pas toujours possible d'assurer moi-même la formation.



Entretien avec

Richard Ouemadji, responsable de programme développement local

► Peux-tu nous décrire ton parcours, au sein d'ID ?

En 2006, après avoir obtenu mon diplôme d'ingénieur en développement rural, j'ai postulé à un emploi d'animateur local sur le programme de développement local en zone rurale d'ID et j'ai été engagé ; j'ai occupé ce poste durant trois ans et demi.

En mai 2010, ID a lancé le recrutement d'animateurs pour le programme éducation ; je n'avais pas d'expérience en éducation, mais mes trois ans d'animation ont été un élément décisif et j'ai été retenu à ce poste, que j'ai occupé de 2010 à 2012. Ensuite, j'ai été coordinateur pour le projet développement local de 2012 à 2014, avec des responsabilités de gestion de l'équipe des animateurs.

Après cela, ID m'a incité à postuler à la fonction d'assistant du responsable du programme, avec des responsabilités supplémentaires (budget, rédaction du plan de développement local, identification des prestataires, suivi des activités, contacts avec les partenaires...). Enfin, maintenant, je suis responsable du programme.

Ce que j'apprécie vraiment, c'est cette possibilité qu'offre ID de grandir dans la structure ; moi, ça a été mon cas, c'est quelque chose à maintenir.



Les échos d'ici & là-bas...



Le programme FY-DAFE remporte un energy globe award

Et de trois !...

Le programme FY-DAFE (Filière Ylang Ylang-Distillation à Foyer Economique) d'ID aux Comores, a été primé par la fondation autrichienne Energy Globe Award. Cette fondation récompense les projets énergies renouvelables ayant une forte plus-value sociale et environnementale. ID a déjà obtenu deux energy globe awards, en 2009 pour un projet d'accès à l'eau et en 2011 pour le projet biogaz, tous deux en Chine.

CONGO

Le projet ADEL

Ce projet vise à améliorer la sécurité alimentaire en promouvant de meilleures pratiques agro-pastorales dans le département de la Lékoumou au Congo Brazzaville. Ce programme a démarré durant cet été 2016 par une visite d'échanges de membres de groupements agricoles du Grand Boko, aux habitants de la zone : ces groupements ayant déjà bénéficié du soutien d'ID sur un programme similaire, sont venus témoigner de leur expérience de travail avec ID.

Un nouveau projet éducation

Programme géré par le ministère tchadien de l'éducation et l'agence française de développement, le PAQEPP vise à améliorer la qualité de la scolarité des enfants en renforçant les capacités de pilotage et de gestion des écoles. ID sera responsable de ce volet : renforcer les compétences des équipes locales en charge des écoles et des représentants de l'éducation nationale (inspections, centres de formation, etc...). Ce grand projet national appuiera 50 écoles en zones péri-urbaines de N'djamena et Moundou.



Semaine d'échanges ID

Quarante sept salariés d'ID, cinq pays représentés, un consultant... c'est le bilan chiffré de la semaine d'échanges d'ID qui s'est déroulée au mois de Juin à Poitiers. 2016 marque la fin du projet stratégique d'ID, document qui définit les axes d'intervention de l'association. Accompagnées par un consultant extérieur, les équipes d'ID se sont penchées sur l'évaluation de ce dernier projet stratégique, ses forces et ses faiblesses sur des questions telles que le partenariat, la diversification des ressources de l'association, les ressources humaines et la vie associative. La richesse de ces échanges viendra nourrir le projet stratégique 2017-2021 d'ID.

Le Pôle Partenariat en appui à GRAIND...

ID et l'ONG béninoise GRAIND collaborent depuis une dizaine d'années sur des programmes d'accès à l'eau et à l'assainissement et de développement local. Lors d'une mission récente, le pôle partenariat d'ID a appuyé GRAIND dans ses travaux sur sa planification stratégique et le développement d'actions visant à redynamiser la vie associative et à l'aider à mieux se projeter dans l'avenir. Ce soutien doit permettre à GRAIND de renforcer encore son autonomie.

Entretien avec Sanès Tanis, responsable de programme Education

► Comment as-tu évolué, au sein d'ID ?

J'ai obtenu une licence en sciences politiques puis un master 1 en gestion de projets internationaux en Haïti, d'où je suis originaire. Professionnellement, j'ai débuté comme enseignant, puis j'ai été recruté comme assistant sur le programme éducation post-séisme d'ID, en 2010 ; j'étais le lien entre le responsable de projet et les équipes projet, l'appui technique aux animateurs mais aussi le contact avec les partenaires.

A l'occasion des entretiens annuels, j'ai pu exprimer ma passion pour l'éducation, mon investissement personnel et mon souhait de progresser professionnellement. J'ai été poussé et aidé à postuler à la fonction de responsable de programme : **contrairement à beaucoup d'ONG, ID promeut l'évolution des carrières des salariés locaux.** Pour me permettre de prendre le poste de RP, nous avons identifié ensemble des besoins de formation sur la gestion budgétaire et cette formation a été assurée au siège d'ID, par les RH du siège et les responsables finances.



Votre don en ligne sur
www.id-ong.org



INITIATIVE DÉVELOPPEMENT
Association de Solidarité Internationale
29 rue Ladmirault - 86000 Poitiers - France
Tél : + 33 (0)5 49 60 89 66 - e-mail : id@id-ong.org



- Directrice de publication / Marie Françoise Pluzanski • Rédacteur en Chef : Benoît-Xavier Loridon
- Rédacteurs : Benoît Xavier Loridon, François Hovart, Alexandra Besnard
- Maquette : Mapie • Impression : Mégatop

id-ong.org

